

Internationale Markterschliessung für Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor

Fallstudie der Einzelfirma

Permanent Makeup Mobil-Service, Zürich

Masterarbeit

Executive Master of Business Administration FH

EMBA 11/10_4

Autoren: Bruno Manighetti & Claudia Manighetti

Heinrichstrasse 239, 8005 Zürich

Telefon: 044 271 07 07

E-Mail: manighetti@bluewin.ch

Referent: Raymond Zenhäusern

Ort, Datum: Zürich, 11. Oktober 2012

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VII
Glossar	VIII
Management Summary	X
1 Einleitung	1
1.1 Vorstellung des Unternehmens.....	1
1.2 Phänomen / Relevanz	2
1.3 Zentrale Fragestellung, Ziele und Abgrenzungen	3
1.4 Aufbau und Struktur der Arbeit.....	5
2 Theorie	6
2.1 Begriffsdefinitionen	6
2.1.1 Einleitung – Warum Definitionen?.....	6
2.1.2 Definition Strategische Initiativen	6
2.1.3 Definition Kleinstunternehmen	6
2.1.4 Definition Dienstleistung	7
2.1.5 Definition „internationaler Markt“	7
2.2 Internationales strategisches Management.....	8
2.2.1 Strategisches Management	8
2.2.2 Internationalisierungsprozess	8
2.2.3 Kritische Erfolgsfaktoren Internationalisierung von KMU.....	9
2.2.4 Perspektiven der Strategieentwicklung	10
2.3 Marktbewertungsstrategie: Umfeldanalyse	10
2.3.1 Globale Rahmenbedingungen	11
2.3.2 Marktanalyse	12
2.3.2.1 Marktschema	12
2.3.2.2 Quantitative Marktanalyse.....	14
2.3.2.3 Qualitative Marktanalyse	15
2.3.3 Branchenstrukturanalyse	16
2.3.3.1 Potentielle neue Konkurrenten	17
2.3.3.2 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	18
2.3.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte und Dienste	18
2.3.3.4 Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	18
2.3.3.5 Verhandlungsmacht der Abnehmer	19
2.3.4 Konkurrentenanalyse.....	19
2.3.5 Kulturelle Einflüsse in einer internationalen Unternehmung	20

2.3.5.1	Die Kulturdimensionen nach Hofstede	21
2.3.6	Chancen- und Gefahren-Analyse.....	23
2.4	Marktvorbereitungsstrategie: Unternehmensanalyse	23
2.4.1	Führung und Organisation	24
2.4.2	Strategische Erfolgspositionen (SEP) und Kernkompetenzen.....	24
2.4.3	Mission, Vision, Leitbild	25
2.4.3.1	Definition normativ-strategisch-operativ	25
2.4.3.2	Mission.....	25
2.4.3.3	Vision	26
2.4.3.4	Leitbild	26
2.4.4	Kulturkompetenzen.....	26
2.4.5	Stärken- und Schwächen-Analyse	27
2.5	Markteintrittsstrategie: Kombination interne und externe Analyse	28
2.5.1	SWOT-Matrix.....	28
2.5.2	Wettbewerbsstrategie	30
2.5.3	Standardisierung oder Differenzierung des Marketing Mix	31
2.5.4	Social Media-Marketing	32
2.5.5	Strategisches Preismanagement	33
2.5.6	Dynamische Unternehmensstrategie	36
2.6	Ausblick: Marktentwicklungsstrategie oder Marktaustrittsstrategie	37
2.6.1	Marktentwicklungsstrategie.....	37
2.6.2	Marktaustrittsstrategie	38
2.7	Business Planung	38
2.7.1	Definition Businessplan	38
2.7.2	Aufbau des Businessplans.....	38
2.7.3	Kritische Erfolgsfaktoren Businessplan	39
2.8	Strategische Finanzplanung	40
2.8.1	Grundsätze der strategischen Finanzplanung.....	40
2.8.2	Gestaltung des Finanzplans	40
2.8.3	Szenarien	41
3	Methodologie	42
3.1	Einführung	42
3.1.1	Definition empirische Sozialforschung	42
3.1.2	Definition internationale Marktforschung	42
3.2	Anforderungen an eine Untersuchung	43
3.2.1	Systematische Kontrolle	43
3.2.2	Gütekriterien: Reliabilität, Validität, Objektivität.....	44
3.3	Marktforschungsprozess.....	45
3.4	Marktforschungsmethoden	47
3.5	Sekundärmarktforschung.....	47
3.5.1	Interne Sekundärmarktforschung.....	47
3.5.2	Externe Sekundärmarktforschung.....	48
3.6	Primärmarktforschung	51

3.6.1	Einleitung Primärmarktforschung	51
3.6.2	Qualitative Primärmarktforschung	52
3.6.2.1	Forschungsdesign Experteninterviews Permanent Make-up	55
3.6.2.2	Forschungsdesign Experteninterviews Kultur	59
3.6.2.3	Forschungsdesign Fragebogen Qualitative Marktanalyse	61
3.7	Kritische Würdigung der empirischen Forschung der Fallstudie	66
3.8	Weitere Verwendung der Methodologie	67
4	Resultate	68
4.1	Umfeldanalyse Island und Hauptstadtgebiet Reykjavík	68
4.1.1	Globale Rahmenbedingungen	68
4.1.1.1	Politisch-Rechtliche Faktoren	68
4.1.1.2	Ökonomische Faktoren	70
4.1.1.3	Soziokulturelle Faktoren	73
4.1.1.4	Technologische Faktoren	73
4.1.1.5	Ökologische Faktoren	74
4.1.2	Marktanalyse	75
4.1.2.1	Marktschema	75
4.1.2.2	Quantitative Marktanalyse	76
4.1.2.3	Qualitative Marktanalyse	78
4.1.3	Branchenstrukturanalyse	81
4.1.4	Konkurrentenanalyse	82
4.1.5	Kulturelle Einflüsse in einer internationalen Unternehmung	84
4.1.6	Chancen- und Gefahren-Analyse	87
4.2	Unternehmensanalyse Permanent Makeup Mobil-Service	88
4.2.1	Führung und Organisation	88
4.2.2	Strategische Erfolgspositionen und Kernkompetenzen	89
4.2.3	Mission, Vision, Leitbild	90
4.2.4	Kulturkompetenzen	90
4.2.5	Stärken- und Schwächen-Analyse	90
4.3	Weitere Verwendung der Resultate	91
5	Konklusion, Handlungsempfehlungen und Ausblick	92
5.1	Konklusion	92
5.1.1	Beantwortung der zentralen Fragestellung	92
5.1.2	Erkenntnisse für Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor	94
5.1.3	Erkenntnisse für den Permanent Makeup Mobil-Service	94
5.2	Handlungsempfehlungen für Kleinstunternehmen im Dienstleistungs-sektor	97
5.3	Handlungsempfehlungen für den Permanent Makeup Mobil-Service	97
5.3.1	Umfeldanalyse Island und Hauptstadtgebiet Reykjavík	97
5.3.1.1	Globale Rahmenbedingungen	97
5.3.1.2	Marktanalyse	101
5.3.1.3	Branchenstrukturanalyse	103
5.3.1.4	Konkurrentenanalyse	104
5.3.1.5	Kulturelle Einflüsse in einer internationalen Unternehmung	104

5.3.2	Unternehmensanalyse Permanent Makeup Mobil-Service	106
5.3.2.1	Führung und Organisation.....	106
5.3.2.2	Strategische Erfolgspositionen (SEP) und Kernkompetenzen	106
5.3.2.3	Mission, Vision, Leitbild	107
5.3.2.4	Kulturkompetenzen	107
5.3.3	Strategisches Preismanagement und Finanzplanung	107
5.3.4	Dynamische Unternehmensstrategie	109
5.3.5	Massnahmenplan	110
5.4	Ausblick für Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor	112
5.5	Ausblick für den Permanent Makeup Mobil-Service	112
Literaturverzeichnis.....		XI
Anhang A: Statistische Informationen		XIV
Anhang B: Forschungstagebuch & Transkriptionsregeln		LXVI
Anhang C: PMU-Interviews: Interviewleitfaden Expertinnen A und B		LXXII
Anhang D: PMU-Interviews: Versuche zur Kontaktaufnahme vor der Forschung		LXXVI
Anhang E: PMU-Interviews: Transkribiertes Interview Expertin A.....		LXXXI
Anhang F: PMU-Interviews: Transkribiertes Interview Expertin B		LXXXVIII
Anhang G: PMU-Interviews: Auswertung Interview Expertin A.....		CVI
Anhang H: PMU-Interviews: Auswertung Interview Expertin B.....		CXIV
Anhang I: PMU-Interviews: Qualitative Inhaltsanalyse & Zusammenzug		CXXXII
Anhang J: Kultur-Interviews: Transkribiertes Interview Experte C		CXLVII
Anhang K: Kultur-Interviews: Transkribiertes Interview Expertin D		CLVI
Anhang L: Kultur-Interviews: Auswertung Interview Experte C.....		CLXX
Anhang M: Kultur-Interviews: Auswertung Interview Expertin D.....		CLXXIX
Anhang N: Kultur-Interviews: Qualitative Inhaltsanalyse & Zusammenzug		CXCIII
Anhang O: Fragebogen: Programmierungsproblem.....		CC
Anhang P: Fragebogen: Deutsch Blanko-Version.....		CCIII
Anhang Q: Fragebogen: Isländische Blanko-Version.....		CCXI
Anhang R: Fragebogen: Übersetzung und Rückübersetzung.....		CCXIX
Anhang S: Fragebogen: Testlauf mit 2 Probandinnen		CCXXXIV
Anhang T: Fragebogen: Gültige Resultate.....		CCXXXIX

Anhang U: Fragebogen: Qualitative Inhaltsanalyse	CCXLVIII
Anhang V: Gesprächs- und E-Mail-Notizen.....	CCLIII
Anhang W: Statistik Creditinfo Reykjavík	CCLXVI
Anhang X: Checkliste für Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor	CCLXX
Anhang Y: Businessplan PMMS	CCLXXIX
Anhang Z: Finanzplanungen PMMS	CCCXIII
Eigenständigkeitserklärung	CCCXXII

Abkürzungsverzeichnis

ca.	zirka
CHF	Schweizer Franken
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heisst
et al.	und andere / et alii (Maskulinum), et aliae (Femininum)
f.	und folgende Seite
ff.	und folgende Seiten
Hsg	Hauptstadtgebiet
IDV	Individualität
IMF	International Monetary Fund (Deutsch: IWF)
IWF	Internationaler Währungsfonds
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LKS	Lippen-Kiefer-Gaumen-Spalte
LTL	Long-Time-Liner GmbH, München
LTO	Lang- und Kurzzeitorientierung
MAS	Maskulinität/Femininität
PDI	Power Distance - Machtdistanz
PESTE / PESTEL- Analyse	Analyse der globalen Rahmenbedingungen: political-legal, economic, social, technological and environmental factors
PMU	Permanent Make-up
resp.	respektive
S.	Seite
SEP	Strategische Erfolgspositionen
SO-Kombinationen	Strengths Opportunities-Kombinationen
ST-Kombinationen	Strengths Threats-Kombinationen
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
UAI	Unsicherheitsvermeidung
usw.	und so weiter
WO-Kombinationen	Weaknesses/Opportunities-Kombinationen
WT-Kombinationen	Weaknesses/Threats-Kombinationen
z. B.	zum Beispiel
US\$	Amerikanische Dollar
ISK	Isländische Kronen

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Faktoren der globalen Rahmenbedingungen
Tabelle 2	SWOT-Matrix: Allgemein
Tabelle 3	Übersicht Sekundärmarktforschung
Tabelle 4	Übersicht Primärmarktforschung
Tabelle 5	Währungskurse US\$ und Euro zu ISK
Tabelle 6	Marktkennziffern PMU im Hauptstadtgebiet Reykjavík
Tabelle 7	Konkurrentenanalyse PMU Hauptstadtgebiet Reykjavík
Tabelle 8	Machtdistanz: Unterschiede zwischen geringer und grosser PDI
Tabelle 9	Individualismus: Unterschiede zwischen tiefer und hoher IDV
Tabelle 10	Maskulinität/Femininität: Unterschiede zwischen tiefer und hoher MAS
Tabelle 11	Unsicherheitsvermeidung: Unterschiede zwischen schwacher und starker UAI
Tabelle 12	Lang- und Kurzzeitorientierung: Unterschiede zwischen tiefer und hoher LTO
Tabelle 13	Chancen- und Gefahren-Analyse des Hauptstadtgebiets Reykjavík
Tabelle 14	Stärken- und Schwächen-Analyse des PMMS
Tabelle 15	SWOT-Matrix: PMU-Markt Hauptstadtgebiet Reykjavík - PMMS
Tabelle 16	Massnahmenplan PMMS zum internationalen Markteintritt

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Das Marktgeschehen als System
Abbildung 2	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs
Abbildung 3	Wachstumsstrategien nach erfolgreichem Markteintritt
Abbildung 4	Prozessphasen der internationalen Marktforschung
Abbildung 5	Geographische Karte von Island
Abbildung 6	Der PMU-Markt im Hsg Reykjavík als System
Abbildung 7	Strategische Initiativen zur Internationalisierung
Abbildung 8	Ausarbeitung Finanzplanung

Glossar

Beauty Permanent Make-up	Permanent Make-up für gesunden Frauen
Break-even-Point	Rentabilitätsschwelle. Erlös und Kosten einer Dienstleistung sind gleich hoch. Es wird weder Gewinn noch Verlust erwirtschaftet.
Differenzierung	Empfinden der Kundschaft, sich von Konkurrenten zu unterscheiden.
Diversifikationsstrategie	Strategie, das Sortiment mit neuen Produkten für neue Märkte auszuweiten.
Empfehlungsmarketing	Persönliche Empfehlung, Mundpropaganda (engl. Word-of-Mouth/WOM)
First Mover	Dem Pionierunternehmen steht zum Zeitpunkt der Markteinführung kein vergleichbares Konkurrenzprodukt gegenüber.
Hagstofa Íslands	Amt für Statistik in Island (engl. Statistics Iceland)
Konstitutives Merkmal	Das Wesen einer Sache bestimmendes Merkmal
Kostenführerschaft	Ziel, der kostengünstigste Anbieter zu sein.
Kulturkompetenzen	Das Können, sich in unterschiedlichen Kulturen angemessen zu bewegen.
Landlæknir	Gesundheitsamt in Island (engl. The Directorate of Health)
Linergistin	Amtlich registriertes Markenzeichen von LTL. Berufsbezeichnung für eine Person, die Permanent Make-up macht.
Medizinisches Permanent Make-up	Aus medizinischer Sicht notwendiges PMU. Z. B. bei Brauen- und Wimpernhaarausfall durch Chemotherapie, Alopezie usw. oder durch LKS.

Permanent Make-up	Einbringen von Farbpigmenten in die Gesichtshaut, wo sie 1 bis 3 Jahre sichtbar sind. Vorwiegend für bei Augenbrauen, um die Augen und auf den Lippen.
Pigmentierung	Ein erstelltes Permanent-Makeup.
Preiselastizität	Mass für die Veränderung der Angebots- oder Nachfragemenge aufgrund einer Preisänderung.
Reykjavíksvæðinu	Verschiedene Gemeinden zusammen bilden das Hauptstadtgebiet Reykjavík.
Roll-out des Geschäftsmodells	Einführung, Markteinführung des Geschäftsmodells
Seðlabanki Íslands	Isländische Zentralbank (engl. The Central Bank of Iceland)
Stossrichtungen	Hauptpunkte einer Strategie. Richtung, in die ein Vorgehen zielt.
Varanleg förðun	Isländische Bezeichnung für "Permanent Make-up"

Management Summary

Die Einzelfirma Permanent Makeup Mobil-Service in Zürich wird seit 2001 von der Geschäftsinhaberin Claudia Manighetti mit viel Engagement geführt. Sie hat bis heute über 2'000 Kundinnen erfolgreich behandelt und die exakten, natürlichen Pigmentierungen haben zu einem begeisterten Kundenstamm geführt. Die eingekehrte Routine bringt auch leises Bedauern um den nachlassenden Tatendrang mit sich. Eine Marktentwicklungsstrategie, d. h. die Erschliessung eines noch nicht bearbeiteten Marktes mit den bisherigen Leistungen, könnte frischen Wind in die Tätigkeit bringen. Aufgrund einer persönlichen Affinität zu Island soll eine Internationalisierung in Betracht gezogen werden.

Internationale Markterschliessungen sind in der heutigen Wirtschaft alltäglich. Exporte und persönliche Migration haben ein riesiges Ausmass angenommen. Die vorhandene wirtschaftstheoretische Literatur wendet sich jedoch vorwiegend an mittlere und grosse Betriebe, die sich auf multinationale, globale oder transnationale Strategien konzentrieren. Damit wäre ein Kleinstunternehmen aufgrund seiner Möglichkeiten überfordert. Trotzdem ist der Managementprozess der Internationalisierung auch für kleine Unternehmen wichtig, weil sie möglicherweise z. B. aufgrund des Wettbewerbs zum Wachstum gezwungen sind. Ohne entsprechende Analyse ist keine fundierte Entscheidung möglich. Deshalb stellt sich die Frage: Welche strategischen Initiativen sollen Kleinstunternehmen (0 - 9 Mitarbeitende) im Dienstleistungssektor ergreifen, um den Entscheid zu fällen, ob sie in einen ausgewählten internationalen Markt eintreten?

Um die zentrale Fragestellung zu beantworten, wurden in der Theorie alle relevanten Themen für Kleinstunternehmen zusammengetragen. In Ergänzung dazu fand im Juli 2012 die qualitative Primärmarktforschung im Hauptstadtgebiet Reykjavik statt und weitere Sekundärmarktforschungen wurden erledigt. Um Erkenntnisse über den PMU-Markt zu erlangen, wurden vier Experteninterviews geführt, zwei mit PMU-Expertinnen und zwei mit Kulturexperten. Diese Interviews wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und die Erkenntnisse daraus für den PMMS zusammengestellt. Zusätzlich wurde ein Fragebogen online aufgeschaltet, der vor allem Erkenntnisse für die qualitative Marktforschung geliefert hat. Nach Verarbeitung sämtlicher erhobener Daten konnten neben spezifischen Erkenntnissen für den PMMS - insbesondere, dass sich eine Markterschliessung lohnen könnte - folgende Einsichten von allgemeinem Nutzen gewonnen werden: (1) Es sind insgesamt fünf strategische Initiativen nötig, um die Entscheidungsgrundlage zu einem internationalen Markteintritt zu schaffen. (2) Die Untersuchung der globalen Rahmenbedingungen steht an oberster Stelle und muss erste Priorität haben. (3) Ein kritischer Erfolgsfaktor sind genaue Kenntnisse über Kulturdifferenzen. Diese drei Faktoren wurden in einer Checkliste vereint, damit sie interessierte Unternehmen in der Praxis anwenden.

Auf den Erkenntnissen dieser Anwendung könnte die zukünftige Forschung aufbauen, um den Blick auf die erfolgsrelevanten Faktoren weiter zu schärfen.